

1 **ARTICULO ÚNICO. PRESENTACIÓN DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN**
2 **ORGANIZACIONAL: “MAPA ORGANIZACIONAL, MANUAL DE PUESTOS**
3 **Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES”.**

4 Se comprueba el quórum por parte del Presidente Municipal. Al ser las dieciséis horas
5 con cinco minutos del jueves cuatro de julio de dos mil diecinueve, se da inicio a la
6 presente sesión. Se deja constancia de los miembros del Concejo Municipal ausentes:
7 Señor. Osvaldo Zarate Monge. Regidor Propietario, suplido por la Señora. Grettel León
8 Jiménez. Regidora Suplente y Señora. Kattia Quesada Guerrero, Síndica Suplente.-----
9 -----

10 **Asunto 01. PRESENTACIÓN DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN**
11 **ORGANIZACIONAL: “MAPA ORGANIZACIONAL, MANUAL DE PUESTOS Y**
12 **MANUAL DE FUNCIONES:**

13
14 **El Presidente Municipal otorga el uso de la palabra a la Licda. Diana Ramírez Pérez,**
15 **Encargada a.i. del Depto. de Recursos Humanos; quien indica lo siguiente:**
16 Básicamente lo que se viene a presentar es el diseño de los manuales de gestión de
17 personal, tema que viene rezagado de hace mucho tiempo, siendo en el 2008 la última
18 actualización, más de diez años en los cuales ha cambiado todo, desde la estructura
19 organizacional y el mundo, de ahí que la Municipalidad se ha visto en la necesidad de
20 realizar esta actualización, adicionalmente está el tema de la Auditoria que realizó la
21 Contraloría General de la República, en la cual hizo una serie de observaciones, no
22 desconocidas por la Administración, se sabía de la existencia del desfase entre la realidad,
23 el manual y la escala salarial, que el Señor Eduardo les explicara que viene una segunda
24 etapa de equiparar manuales con la escala salarial, porque si no volverían a quedar igual
25 que en el 2008 desactualizado, siendo la idea hacer las cosas de una forma correcta, que
26 estuvo muy de la mano con el consultor para que el proceso se diera más rápido debido a
27 tiempos relacionados con disposiciones Contraloras. Dando así el uso de la palabra al
28 señor Consultor Eduardo Bravo:
29

30 **Palabras del Señor Eduardo Bravo; quien realiza la siguiente exposición:**



Innovación & Desarrollo Organizacional AIS XXI, S.A.
3-101-212205 ajsxoi@gmail.com



PROCESO DE MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Diseño de manuales de gestión de personal

MSC. EDUARDO BRAVO RAMÍREZ
JULIO 2019

Objetivo general



- ✓ Desarrollar un proceso de fortalecimiento y modernización organizacional de la Municipalidad de Quepos, a partir de la actualización de los siguientes instrumentos: Mapa Organizacional, Manual de Organización y Funciones y el Manual de Puestos, que permita mejorar la calidad y eficiencia de la gestión del personal.

1

Objetivos específicos



- ✓ Efectuar un análisis de requerimiento de actualización de los instrumentos de gestión de personal y de diseño organizacional, en cuanto a Estructura Organizativa, MOF y Manual de Puestos, definiendo los principales cambios a introducir para alinearlos al marco estratégico y la planeación operativa de la Municipalidad.
- ✓ Diseñar la actualización de los instrumentos de Mapa Básico Organizacional, Manual Básico de Organización y Funciones y Manual de Puestos.
- ✓ Efectuar la presentación de los productos al personal que designe la Municipalidad.

2

MAPA ORGANIZACIONAL Y MOF



- Es la representación esquemática del organigrama de la organización, estableciendo los principales procesos organizativos y actividades principales, para lo cual se desarrollará bajo un enfoque integral de procesos.
- Define los niveles jerárquicos de la organización y las relación de dependencia entre las áreas y unidades.
- Guarda relación directa con el MOF. Dado que el MOF es la descripción específica de la funcionalidad de los diferentes componentes de la estructura o Mapa.
- En el MOF se detallan las principales actividades de cada uno de los procesos organizativos que conforman la organización, así como las relaciones de autoridad y subordinación de cada una.
- El detalle contiene los diferentes insumos que requieren dichas unidades, los procesos generales que realiza y los productos esperados.

3

PRODUCTOS A OBTENER



1. La actualización del Mapa Organizacional.
2. El Manual de Organización y Funciones (MOF)
3. Manual de Puestos

Los tres productos exigieron un trabajo muy cercano con el personal vinculado con la gestión de personal de la Municipalidad, para desarrollar las entrevistas, revisión de funciones y reuniones

1
2

PRODUCTOS A OBTENER



- El MOF presentará el detalle de los objetivos, distribución de roles, responsabilidades y generación de productos de las diferentes dependencias que conforman la Municipalidad, de esa forma se sientan las bases necesarias para desarrollar las diferentes actividades laborales bajo reglas claras.

3

MAPA Y MOF ALINEADOS..



- ✓ El MOF debe estar alineado al Mapa Organizacional de la Municipalidad, por lo cual se requiere como primera actividad revisar la estructura actual identificando las opciones de mejora a partir de las brechas que se han generado entre el diseño vigente y la operatividad del Municipio. De tal forma, que se pueda conceptualizar los principales cambios a introducir.
- ✓ Ambos brindan la visión integral de la organización y precisan las funciones encomendadas a cada dependencia, con ello se evitan duplicaciones y se potencia el uso de los recursos disponibles.

4

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



- Se detallan las principales actividades de cada uno de los procesos organizativos que conforman la organización, así como las relaciones de autoridad y subordinación de cada una.
- Se definen los diferentes insumos que requieren dichas unidades, los procesos generales que realiza y los productos esperados.

1

Manual de Puestos



- ✓ Detalla los principales roles y responsabilidades que debe cumplir el personal de la Municipalidad, con lo cual se puede visualizar el ámbito de acción en el que debe desempeñar cada funcionario, para para lograr eficientemente su labor.
- ✓ En el Manual se incluyen para cada clase y subclase ocupacional las principales condiciones organizacionales y ambientales, características y requerimientos, que deberán desarrollar los funcionarios de acuerdo al puesto ejercido en la Municipalidad.
- ✓ El MOF y el Manual de Puestos tiene una estrecha relación, dado que cada funcionario debe ubicarse en una dependencia, en la cual realiza una serie de funciones, actividades y responsabilidades para generar productos, todo ello delimita el rol que debe desempeñar de acuerdo al tipo de puesto ocupado dentro de la organización.

2

ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL MAPA ORGANIZATIVO Y MOF



- ✓ El Mapa se ha desarrollado para atender a las necesidades de modernización organizacional que requiere la Municipalidad, ajustando estructura a un modelo de gestión más eficiente, en la que se aproveche de una mejor forma los recursos disponibles y se impacte la calidad de los servicios ofrecidos a la Comunidad.
- ✓ En la revisión de la estructura vigente se determinó que a pesar de que en el año 2008 se efectuó un importante esfuerzo para actualizar la forma de organización, su aplicación no fue llevada a cabo en su totalidad, de tal forma que varias de las dependencias creadas siguen sin operar.
- ✓ Hay funciones y productos del MOF que no se realizan por la dependencia definida, recargando el trabajo a otras dependencias que asumen la función, con los vicios de control interno que esto implica, y en el peor de los casos funciones que no se realizan en su totalidad (pérdida de valor a la gestión y debilita el control interno).

3
4

ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL MAPA ORGANIZATIVO



- Es necesario efectuar los ajustes necesarios al Mapa para concretar los cambios que deben efectuarse a nivel funcional, para lograr una adecuada división de tareas y especialización de tareas para impactar en la eficacia y eficiencia de los servicios prestados a la comunidad.
- Se requiere crear las plazas necesarias dentro de la Relación de Puestos (nuevas o reconvertidas), la cual no es parte del alcance de los productos desarrollados, pero son actividades críticas que deben desarrollarse una vez aprobados los productos para lograr una implementación exitosa del diseño propuesto.
- Persiste aún algunas confusiones de roles operativos, a pesar de contar con una estructura aprobada la misma no se ha implementado en su totalidad y algunas dependencias aún no entran en operación y algunas de las que operan no asumen en su totalidad las funciones y responsabilidades encomendadas.

5

Concejo Municipal y Asesoría

No se realiza ningún cambio significativo en las funciones en el MOF, únicamente la ampliación de la redacción de funciones y productos, cabe destacar que la operatividad de esta dependencia está dada por el marco legal que las regula.



Figura Concejo Municipal y Asesorías

1

Alcaldía Municipal y Asesorías

La Alcaldía está conformada por la figura del Alcalde, máxima figura de la institución y recibe apoyo de la Vice Alcaldía, las funciones están dadas por el marco legal, definiendo con precisión los deberes, responsabilidades y funcionalidad.

Figura Dependencias de apoyo de la Alcaldía



*Oficina Jurídica: brinda criterios legales a toda la Municipalidad incluido el Concejo Municipal

2

Consolidación del Modelo de Gestión Funcional

- En 2008 se creó la Dirección General para atender las diferentes tareas de gestión operativa, con la revisión efectuada se determina que hasta hace poco tiempo se creó la dependencia y ha desarrollado parte de las funciones previstas en los Manuales, sin embargo, no se ha consolidado y la Alcaldía continúa desarrollando tareas operativas que consumían el tiempo del jerarca.
- Ejemplo los encargados de las diferentes dependencias le reportan en algunos casos a la Alcaldía o la Dirección General, generándose confusión de roles, lo cual confunde el principio de delegación y la toma de decisiones.
- Por lo tanto, se considera que lo más acertado es hacer un replanteamiento de la Dirección General y de las Unidades que lo conforman, de tal forma que se convierta en una Área de Gestión Administrativa, en la que se realicen las actividades de apoyo como un Departamento de Línea que este al mismo nivel de las demás áreas sustantivas y de apoyo.

3

CINCO DEPARTAMENTOS FUNCIONALES

✓ La prestación de servicios públicos y la Gestión Territorial representan la columna vertebral del quehacer municipal, por lo que la creación de ambos departamentos visibiliza y consolida estos dos importantes procesos sustantivos.

✓ El Dpto. Económico Social, está conformado por la Unidades de Cultura, Turismo, Emprendimientos (Promoción Social) y la Unidad de Trabajo Social (Oficina de Familia), todos ellos son importantes servicios socioeconómicos que tienen proyección e influencia en la población, comunidades y empresas (atención especializada).

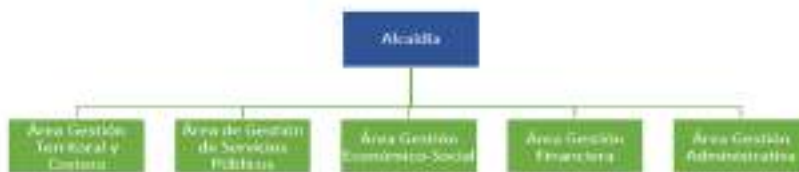
✓ Las actividades de apoyo financiero dan soporte en materia de recursos financieros, presupuestarios y de gestión de tributos para asegurar la operación del resto de la organización, por lo que es necesario concentrarlos en un departamento en la que se integren las diferentes actividades en un área común especializada.

✓ El Departamento Administrativo, que brinda apoyo a toda la Municipalidad mediante sus Unidades (Talento Humano, Proveduría, Archivo, Servicios Generales, Plataforma de Servicios, Inspecciones y TIC's)

1

ORGANIZACIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA MUNICIPALIDAD (DEPARTAMENTALES)

Figura Áreas del Línea que dependen de la Alcaldía



2

PROPUESTA: APLANAR ESTRUCTURA ELIMINAR NIVEL DE DIRECCIÓN



Actual Niveles Jerárquicos

Propuesta Niveles Jerárquicos

3

Consolidación del Nivel Departamental



- ✓ Permite que se desarrollen las labores típicas de una jefatura y que se asuma el papel de ente superior de las Unidades de línea.
- ✓ Se desarrolla un control estratégico, operativo e interno más eficiente.
- ✓ Se especializa las unidades por su campo de acción, para que opere como un ente que orienta y promueve el desarrollo de su campo técnico.
- ✓ Asume a toma de decisiones y control sobre las Unidades bajo su competencia técnica, desahogando a la Alcaldía de la revisión permanente de actividades operativas.

1

Nivel Departamental y Unidades de Línea

- ✓ Los Departamentos se conforman en unidades de línea, que realizan actividades sustantivas o de apoyo administrativo, en las cuales se especializan las tareas en procesos y subprocesos de trabajo que comparten personal y recursos de la misma naturaleza o conocimiento especializado.
- ✓ El nivel departamental conforma el nivel No.2 de la jerarquía, están bajo la responsabilidad de una jefatura, la cual opera como el superior inmediato de todas las dependencias que lo conforman.
- ✓ La jefatura del departamento asume un rol estratégico y de control operativo, con un nivel de responsabilidad que le permite tomar decisiones, emprender proyectos, direccionar recursos y velar por el uso racional de los mismos.

2

Nivel Departamental y Unidades de Línea

- ✓ Las jefaturas de departamento deben trabajar en forma conjunta entre sí y con la orientación estratégica que le brinda la Alcaldía, para que el Municipio opere de forma alineada con los planes de gobierno, estratégico y operativo del nivel político.
- ✓ Para fortalecer el trabajo en equipo se crea un órgano asesor de la Alcaldía, que estará conformado por la Alcaldía y Vice Alcaldía, los cinco jefes de Área o Departamento y la jefatura de Planificación, de tal forma que se un órgano de apoyo que le brinde seguimiento a los diferentes proyectos, programas y actividades más relevantes de la organización.

3

Consolidación del Área de Desarrollo Territorial y Costero



Figura Estructura Organizativa Área Gestión Territorial y Costera

1

Cambios en las Unidades Técnicas del Área de Gestión Territorial

- ✓ Se fusionan las Unidades de Catastro y Topografía (enfoque integrador, se apoyan las actividades. La idea que se persigue es contar con solo un jefe y compartir recursos).
- ✓ La planificación territorial y costera es una actividad sumamente importante en los gobiernos locales, por lo que debe ser fortalecida dotándolos de los recursos necesarios, bajo un enfoque de gestión integral de planificación territorial, costera, constructiva y comercial (plan regulador).
- ✓ El desarrollo constructivo es una actividad que emana del plan regulador y de la ejecución efectiva de vigilancia que debe hacer la Municipalidad de las diferentes actividades de construcción de infraestructura a nivel privado y público, para determinar el cumplimiento de los permisos constructivos y velar por la conservación del medio ambiente.

2

Cambios en las Unidades Técnicas del Área de Gestión Territorial

- ✓ La Zona Marítimo Terrestre en el Cantón reviste de gran interés, debido a las diferentes actividades de explotación marítimo terrestre que deben ser reguladas y concesionadas, apoyarse en criterios técnicos, bajo un trabajo en equipo.
- ✓ El otorgamiento de concesiones debe hacer cumplir el marco legal que regula la materia, lo cual necesariamente tiene un alto componente de verificación e inspección en el sitio, que puede ser apoyado por el resto de dependencias del área cuando así se requiera.
- ✓ La Unidad de Gestión Vial, asumen las tareas de la anterior Unidad Técnica Vial, pues sus criterios ingenieriles pueden ser apoyadas y potenciadas por las demás dependencias técnicas.

3

Consolidación del Área de Gestión Financiera



1

Consolidación del Área de Gestión Financiera

- ✓ Se elimina la dependencia de la Dirección General y le responde a nivel jerárquico a la Alcaldía.
- ✓ La jefatura asume el control operativo y estratégico del área convirtiéndose en un especializado que agrupa las Unidades de Línea afines al tema administración de recursos financieros (impuestos, egresos, presupuesto, contabilidad) en forma de dependencias funcionales que realizan procesos financieros contables.
- ✓ El principal cambio a introducir es que la Unidad de Bienes Inmuebles se reubica en el Área Administrativa Financiera, pues anteriormente se encontraba en la Dirección de Ingeniería y Desarrollo Urbano. Se realiza de esta forma pues se considera que las actividades son más afines al área financiera.

2

Consolidación y Creación del Departamento Económico Social

- *Cumple con una importante labor de consolidar servicios socioeconómicos que son necesarios para que la Municipalidad pueda impulsar la cultura, el turismo, el emprendedurismo y la empleabilidad, temas de suma importancia para un gobierno local que pretende impactar positivamente en su Comunidad, brindando los espacios para el crecimiento y desarrollo de la población, mediante proyectos que impulsen la mejora en la calidad de vida y el respeto al medio ambiente y a las costumbres y cultura del Cantón.
- *La atención de los grupos en desventaja social como las mujeres jefas de hogar, los niños, los adultos mayores, los jóvenes en condición de precariedad en el empleo y estudios, requieren de una atención integral, que les permita mejorar su condición de vida, a partir de proyectos y programas que mejoren la atención de sus necesidades y le brinden la posibilidad de crecimiento personal.

3

Consolidación y Creación del Departamento Económico Social



1

Consolidación del Departamento de Servicios Públicos

- El Departamento de Servicios Públicos fue creado en la estructura del año 2008, el objetivo que se persigue es contar con área especializada en la atención de servicios públicos que ofrece la Municipalidad a su comunidad.
- Los servicios públicos que atiende esta área funcional incluye la recolección y tratamiento de residuos sólidos, reciclaje de materiales y gestión final, administración del Mercado Municipal, Cementerio y la terminal de buses, que implica la gestión de los servicios y velar por la correcta operación y mantenimiento de la infraestructura pública mediante el cual se brindan los servicios.
- Sumado a la Policía Municipal como un ente especializado en la atención de la seguridad ciudadana del Cantón.
- Los servicios públicos pueden ser atendidos por el personal de la Municipalidad o mediante la subcontratación de servicios (Ejercer una función de supervisión).

2

Consolidación del Departamento de Servicios Públicos

Figura Organización del Departamento de Gestión de Servicios Públicos



3

Consolidación del Área de Gestión Administrativa



1

Consolidación del Área de Gestión Administrativa

- El principal ajuste introducido en la propuesta a nivel de las Unidades de Apoyo, es mantener las unidades descritas dependiendo de la jefatura del Área o Departamento Administrativo, de tal forma que esta jefatura de línea asume el control estratégico y dirección de las Unidades de Apoyo especializado liberando a la Alcaldía de la supervisión operativa de estas dependencias.
- Se crea la Unidad de Inspecciones para agrupar a los inspectores de los diferentes servicios municipales y generar las sinergias necesarias para brindar un servicio integral. De tal forma que se trabaje en forma conjunta con las dependencias técnicas y sacar un mayor provecho del personal asignado.

2
3

Nivel Operativo Consolidación de la Unidades de Línea de las Áreas (Departamentos)

- Las Unidades de Línea, nivel No.3 de la jerarquía, están bajo la responsabilidad de un jefe funcional, el cual deberá gestionar el personal que está asignado a su dependencia, desarrollando las funciones estipuladas en el MOF y efectuar las actividades de dirección, planificación, dirección, coordinación y control, impulsando el trabajo en equipo para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.
- Las jefaturas de las unidades deberán verse como un elemento del engranaje funcional dentro del Departamento, buscando las sinergias con las demás jefaturas que conforman las Áreas Operativas, conceptualizadas como Departamentos.
- La cantidad óptima de personal de cada dependencia debe responder a un análisis de cargas de trabajo, lo cual no forma parte del diseño organizacional, pero es una labor que es importante realizar en futuro cercano.

4
5

Nivel Operativo Consolidación de la Unidades de Línea de las Áreas (Departamentos)

- Las Unidades de Línea y las Unidades de Asesoría están bajo la responsabilidad de un encargado, se consideran que están en el mismo nivel de jerarquía funcional, a pesar que las de Apoyo le respondan a la Alcaldía o la Jefaturas de los Departamentos (de línea).
- Las Unidades de línea están bajo la responsabilidad de una jefatura de primer nivel, lo cual se va a detallar en el Manual de Puestos. La conformación de unidades de línea genera la creación de los departamentos funcionales, los cuales deben operar bajo un enfoque integral en el que se busque el trabajo en equipo y el compartir recursos.
- En el MOF se especifican las principales funciones y productos que se generan en las diferentes dependencias.
- Los procesos y subprocesos que se realizan a lo interno de cada dependencia no se describen, pues esto forma parte de un Manual de Procedimientos que escapa al alcance del MOF.

1
2

MANUAL DE PUESTOS

- Es un instrumento de gestión de personal de suma relevancia para la Municipalidad de Quepos, dado que establece reglas claras para el ejercicio de los diferentes puestos que ejercen los funcionarios dentro de la institución, clasificados y organizados de acuerdo a su categoría ocupacional.
- Es un instrumento rescata las principales funciones y actividades descritas anteriormente (manual 2008), pero con una visión más amplia y detallada, respondiendo en especial al nuevo modelo organizativo, conceptualizado en el Mapa.
- Se detallan las diferentes categorías y subcategorías de puestos que requiere la dinámica de la Municipalidad de Quepos, estableciendo para cada caso las principales funciones, actividades, roles y responsabilidades, con lo cual se delimita en forma precisa las diferentes obligaciones que asume cada funcionario de acuerdo al puesto que ocupe.

3

MANUAL DE PUESTOS

- Se describe para cada clase de puesto, la naturaleza del trabajo, las principales tareas, características de la clase, deberes y responsabilidades, con ello se define las principales actividades que debe desempeñar cada funcionario acorde con su clasificación.
- Cada clase ocupacionales se agrupan los cargos o puestos típicos de la Municipalidad, para lo cual se consideraron las principales actividades y funciones, responsabilidades, conocimientos, competencias y habilidades equivalentes, bajo un concepto de categoría ancha.
- Las subclases se diferencian las particularidades en las tareas o actividades principales, además de los requisitos, el grado académico, la especialidad, responsabilidades, competencias, capacitación y experiencia requerida entre otros elementos necesarios para el ejercicio del puesto.

4

ESTRUCTURA DE LAS CLASES OCUPACIONALES



1

Categorías Ocupacionales



2

Conformación de las clases

Algunas clases se incluye una a serie con categorías para diferenciar el nivel de responsabilidad, el tipo de tareas o requisitos presentados. Por ejemplo, la serie de Trabajador Operativo, se presenta de la siguiente forma:

- Trabajador Operativo A
- Trabajador Operativo B
- Trabajador Operativo C
- Trabajador Operativo D

3

NORMAS PARA EL MANUAL DE PUESTOS

- Los puestos serán ubicados de acuerdo con su clasificación ocupacional, tomando en consideración la naturaleza de las funciones y actividades realizadas, la complejidad e importancia del puesto ejercido y los requisitos establecidos para cada clase y subclase.
- La Unidad de Gestión del Talento Humano de la Municipalidad, administrará el sistema de clasificación de puestos, para lo cual realizará los estudios respectivos para cada puesto, en especial cuando estén vacantes o en proceso de nombramiento interino o en propiedad, valorando las actividades desarrolladas y las responsabilidades y deberes asumidos en el ejercicio de cada funcionario.
- La coordinación de la Unidad de Gestión de Talento Humano propondrá a la Alcaldía realizar reformas o actualizaciones del Manual, cuando el entorno Municipal lo exija o se realicen cambios organizativos significativos y permanentes, para mantener la vigencia del Manual. Un puesto puede ser clasificado o revalorado al menos a los seis meses de que el funcionario que lo ocupe propicie un cambio de funciones según el rol que desempeñe en la Municipalidad.

1

NORMAS PARA EL MANUAL DE PUESTOS

- Todo funcionario tiene derecho a solicitar que se estudien las actividades y responsabilidades de su puesto, especialmente si han variado las condiciones del puesto. La solicitud deberá presentarla en forma razonada ante su jefe inmediato, quien deberá trasladarla con su opinión a la coordinación de la Unidad de Talento Humano.
- Los jefes de las diferentes Departamentos de la Municipalidad deberán solicitar estudios de clasificación o revaloración de los puestos ocupados por los funcionarios, cuando se considere que se han variado los factores de clasificación o de valoración.
- La clasificación o reclasificación de un puesto dentro de la Municipalidad requiere de un estudio previo de la Unidad de Gestión de Talento Humano, por lo que la jefatura Municipal respectiva que pretenda realizarlo deberá seguir el debido proceso.

2

DETALLE DE LAS CLASES OCUPACIONALES



3

CUADRO DE GRUPOS OCUPACIONALES Y CATEGORÍAS

CATEGORÍAS DE PUESTO	TIPO DE PUESTOS EJERCIDOS FUNCIONALMENTE
Trabajador Operativo A.	Misceláneo, Mensajero
Trabajador Operativo B	Oficial de Seguridad, Lector de Hidrómetros, Parquimetrista, Operario de Sanidad
Trabajador Operativo C	Operario Construcción y Mantenimiento
Trabajador Operativo D	Encargado de Cementerio Supervisor de Operaciones
Policia Municipal A	Policia Municipal
Policia Municipal B	Encargado de Cuadrilla Policial
Operador de Equipo Móvil A	Operador de Equipo Móvil 1: Chofer de Vehículo Liviano y moto
Operador de Equipo Móvil B	Operador de Equipo Móvil 2: Chofer de Equipo Pesado y Especial

1

CUADRO DE GRUPOS OCUPACIONALES Y CATEGORÍAS

CATEGORÍAS DE PUESTO	TIPO DE PUESTOS EJERCIDOS FUNCIONALMENTE
Operativo Especializado A	Trabajador Especializado 1 Albañil, Ebanista y Carpintero, Electricista, Mecánico, Fontanero y Soldador
Operativo Especializado B	Trabajador Especializado 2 Encargado de Equipos Especializado
Administrativo A	Auxiliar Administrativo, Recepcionista
Administrativo B	Bodeguero Municipal
Administrativo C	Plataforma de Servicios, Secretarías

2

CUADRO DE GRUPOS OCUPACIONALES Y CATEGORÍAS

CATEGORÍAS DE PUESTO	TIPO DE PUESTOS EJERCIDOS FUNCIONALMENTE
Técnico Municipal A.	Inspectores Técnicos Varios
Técnico Municipal B	Técnicos varios
Técnico Municipal C	Técnico Especializado (Diplomado Universitario) Encargado de Dependencias Operativas
Profesional A	Profesional Bachiller
Profesional B	Profesional Licenciado

3

CUADRO DE GRUPOS OCUPACIONALES Y CATEGORÍAS

CATEGORÍAS DE PUESTO	TIPO DE PUESTOS EJERCIDOS FUNCIONALMENTE
Profesional C	Profesional Bachiller Encargado de Unidad sin personal técnico y profesional a cargo
Profesionales D	Profesional Licenciado Encargado de Unidad sin personal técnico y profesional a cargo
Jefe Municipal A	Jefe Municipal A Jefes de Unidades de Línea y Asesorías (licenciatura)
Jefe Municipal B	Licenciado Jefe de Departamento
Auditor Interno	Auditor Interno

1

ESPECIALIDAD POR ÁREA DE TRABAJO

DEPARTAMENTO	PROFESIÓN-ESPECIALIDAD	DEPARTAMENTO	PROFESIÓN-ESPECIALIDAD
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Administración, Administración de Empresas, Administración de Proyectos y Administración Pública - Archivística - Banca y Finanzas, Contaduría Pública, Contabilidad - Derecho - Ingeniería Industrial - Finanzas 	DEPARTAMENTO DE GESTIÓN TERRITORIAL Y COSTERA	<ul style="list-style-type: none"> - Arquitectura - Geografía - Geología - Ingeniería Civil - Ingeniería en Construcción - Ingeniería en Topografía - Planificación Económica y Social

2

ESPECIALIDAD POR ÁREA DE TRABAJO

DEPARTAMENTO	PROFESIÓN-ESPECIALIDAD	DEPARTAMENTO	PROFESIÓN-ESPECIALIDAD
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> - Administración, Administración de Empresas, Administración de Proyectos y Administración Pública - Banca y Finanzas, Contaduría Pública y Contabilidad - Economía - Derecho - Finanzas 	DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Administración - Administración de Empresas - Administración de Proyectos - Administración Pública - Ingeniería Industrial - Ingeniería Ambiental - Biología

3

4

1

ESPECIALIDAD POR ÁREA DE TRABAJO

DEPARTAMENTO	PROFESIÓN-ESPECIALIDAD	DEPARTAMENTO	PROFESIÓN-ESPECIALIDAD
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Administración - Sociología - Economía - Planificación - Planificación Social - Psicología - Trabajo Social 	ASESORÍAS	<ul style="list-style-type: none"> - Administración, Administración Pública y Administración de Oficinas - Derecho, Penales - Planificación, Planificación Social - Economía, Ciencias Políticas - Recursos Humanos, Informática - Psicología, Planificación Social - Relaciones Públicas, Sociología - Trabajo Social

2
3

TABLA RESUMEN DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIA POR PREPARACIÓN ACADÉMICA

CATEGORÍA	REQUISITO ACADÉMICO	INTERCAMBIO POR AÑOS DE EXPERIENCIA
TRABAJADOR OPERATIVO A, B, C, D	Primaria Completa	2 años de experiencia por uno de estudios primario, máximo 6 años de experiencia reconocida hasta tercer grado (primer ciclo de la educación general básica).
OPERADOR DE EQUIPO MÓVIL	Primaria Completa	2 años de experiencia por uno de estudios primario, máximo 6 años de experiencia reconocida hasta tercer grado (primer ciclo de la educación general básica).
TRABAJADOR OPERATIVO ESPECIALIZADO	Secundaria Completa Título del INA	2 años de experiencia por uno de estudios secundarios, máximo 6 años de experiencia reconocida. La educación primaria aprobada y el tercer ciclo de la educación secundaria es obligatoria.
ADMINISTRATIVO A, B, C	Secundaria Completa	2 años de experiencia por uno de estudios secundarios, máximo 6 años de experiencia reconocida. La educación primaria aprobada y el tercer ciclo de la educación secundaria es obligatoria.
TÉCNICO A, B	Estudios Universitarios	3 años de experiencia por uno de estudios universitarios. La educación secundaria es obligatoria.

4

REQUISITOS ACADÉMICOS Y DE EXPERIENCIA POR CATEGORÍA

REQUERIMIENTOS	TRABAJADOR OPERATIVO A	TRABAJADOR OPERATIVO B
EDUCACIÓN FORMAL	Primaria completa (segundo ciclo aprobado de la educación general básica).	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • De seis meses a un año experiencia específica 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 1 año de experiencia específica
	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 2 años de experiencia específica 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 4 años de experiencia específica • 1 año de supervisión de personal operativo

5

REQUISITOS ACADÉMICOS Y DE EXPERIENCIA POR CATEGORÍA

REQUERIMIENTOS	POLICIA MUNICIPAL A	POLICIA MUNICIPAL B
EDUCACIÓN FORMAL	Bachiller de Secundaria	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Un año de experiencia en actividades afines al cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> Tres años de experiencia en adelante efectuando actividades afines al cargo.

1

REQUISITOS ACADÉMICOS Y DE EXPERIENCIA POR CATEGORÍA

REQUERIMIENTOS	OPERADOR DE EQUIPO MÓVIL A	OPERADOR DE EQUIPO MÓVIL B
EDUCACIÓN FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> PRIMARIA COMPLETA 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia de 6 meses a un año en labores de chofer. 	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia de tres años en la operación de equipo especial y pesado

2

REQUISITOS ACADÉMICOS Y DE EXPERIENCIA POR CATEGORÍA

REQUERIMIENTOS	Trabajador Operario Especializado A	Trabajador Operario Especializado B
EDUCACIÓN FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> Bachiller en Secundaria. Graduado de un colegio técnico profesional o del INA, en la especialidad respectiva. 	
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Un año de experiencia específica 	<ul style="list-style-type: none"> Tres años de experiencia específica en su campo de acción. Dos años de experiencia de supervisión de personal

3

REQUISITOS ACADÉMICOS Y DE EXPERIENCIA POR CATEGORÍA

REQUERIMIENTOS	Técnico A	Técnico B	Técnico C
EDUCACIÓN FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> Un año de una carrera universitaria afín al puesto o título de educación para-universitaria o técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> Tercer año universitario aprobado o título de diplomado en el área de especialización en una carrera afín al cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> Tercer año universitario aprobado o título de diplomado en el área de especialización en una carrera afín al cargo.
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Un año de experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Tres años de experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> 3 años de experiencia en actividades afines al cargo. 2 años de experiencia en supervisión de personal operativo cuando el ejercicio del puesto así lo requiera.

1
2

CATEGORÍA	REQUISITO ACADÉMICO	EXPERIENCIA	CARGO/DEPENDENCIAS
Profesional B	Bachiller Universitario	<ul style="list-style-type: none"> Un año de experiencia en labores profesionales relacionadas con el puesto y en el desarrollo de su especialidad. 	Profesional en diferentes Unidades y Departamentos de la Municipalidad.
Profesional B	Licenciado Universitario	<ul style="list-style-type: none"> Dos años de experiencia en labores profesionales relacionadas con el puesto y en el desarrollo de su especialidad. 	Profesional en diferentes Unidades y Departamentos de la Municipalidad.
Profesional C	Bachiller Universitario o superior a cargo de una dependencia	<ul style="list-style-type: none"> Un año de experiencia en labores profesionales relacionadas con el puesto o en el desarrollo de su especialidad. Un año de supervisión personal. 	Jefe en diferentes Unidades de Línea y Asesoría de la Municipalidad sin personal a cargo del nivel profesional o técnico.
Profesional D	Licenciado Universitario o superior a cargo de una dependencia	<ul style="list-style-type: none"> Dos años experiencia en labores profesionales relacionadas con el puesto o en el desarrollo de su especialidad. 	Jefe o en diferentes Unidades de Línea y Asesoría de la Municipalidad sin personal a cargo del nivel profesional o técnico.

3

CATEGORÍA	REQUISITO ACADÉMICO	EXPERIENCIA	CARGO/DEPENDENCIAS
Jefe A	Licenciado Universitario	<ul style="list-style-type: none"> Dos años de experiencia profesional en actividades afines al cargo. Dos años de supervisión de personal. 	Jefe de Unidades de Línea o Asesoría Municipal
Jefe B	Licenciado Universitario	<ul style="list-style-type: none"> Cuatro años de experiencia profesional en actividades afines al cargo. Cuatro años de supervisión de personal. 	Jefe de Departamentos de la Municipalidad.

4

DETALLE DE PUESTOS POR CLASE Y DEPENDENCIA

PUESTOS	CLASE	UNIDAD	OBSERVACION
<ul style="list-style-type: none"> Misionero Misionero 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajador A 	<ul style="list-style-type: none"> Servicios Generales 	Clasificación anterior Operario Municipal IA
<ul style="list-style-type: none"> Guarda Operario de Saneamiento Pagamentista 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajador Operario B 	<ul style="list-style-type: none"> Saneamiento Ambiental Servicios Generales 	Clasificación anterior Operario Municipal IB
<ul style="list-style-type: none"> Guarda Vieles Operario de Obras y Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajador Operario C 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Servicios Públicos Desarrollo Constructivo 	Clasificación anterior Operario Municipal IC
<ul style="list-style-type: none"> Entregado de Cementos Supervisor Operativo de Salud Supervisor Operativo Construcción y Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajador Operario D 	<ul style="list-style-type: none"> Administración de Servicios Desarrollo de Constructivo 	<p>Clasificación anterior Operario Municipal ID</p> <p>Se modifica la clasificación de los puestos.</p> <p>Realiza tareas de supervisión de personal de menor nivel.</p>

1

DETALLE DE PUESTOS POR CLASE Y DEPENDENCIA

PUESTOS	CLASE	UNIDAD	OBSERVACION
<ul style="list-style-type: none"> Chofer Operador de Equipo Pesado 	<ul style="list-style-type: none"> Operador de equipo móvil A Operador de equipo móvil B 	<ul style="list-style-type: none"> Servicios Generales 	<p>Se crea la clase separado del trabajador operativo</p> <p>Clasificación anterior Operador de equipo pesado</p>
<ul style="list-style-type: none"> Ebanista, Electricista, Mecánico, Soldador Técnico en Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Operario especializado 	<ul style="list-style-type: none"> Servicios Generales Desarrollo Constructivo 	Se separan los puestos para darle mayor nivel de especialización, requiere cualificación técnica
<ul style="list-style-type: none"> Policia Municipal A, B 	<ul style="list-style-type: none"> Policia municipal 	<ul style="list-style-type: none"> Policia Municipal 	Se crea la clase para darle mayor nivel de especialización.
<ul style="list-style-type: none"> Chofer Operador de Equipo Pesado 	<ul style="list-style-type: none"> Operador de equipo móvil A Operador de equipo móvil B 	<ul style="list-style-type: none"> Servicios Generales 	<p>Se crea la clase separado del trabajador operativo</p> <p>Clasificación anterior Operador de equipo pesado</p>
<ul style="list-style-type: none"> Ebanista, Electricista, Mecánico, Soldador Técnico en Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Operario especializado 	<ul style="list-style-type: none"> Servicios Generales Desarrollo Constructivo 	Se separan los puestos para darle mayor nivel de especialización, requiere cualificación técnica

2

DETALLE DE PUESTOS POR CLASE Y DEPENDENCIA

PUESTOS	CLASE	UNIDAD	OBSERVACION
<ul style="list-style-type: none"> Oficinista Bibliotecario Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> Administrativo B 	<ul style="list-style-type: none"> Departamentos 	Anterior clasificación Administrativo Municipal IB
<ul style="list-style-type: none"> Secretaria Secretaria del Concejo Municipal Secretaria de Alcaldía 	<ul style="list-style-type: none"> Administrativo C 	<ul style="list-style-type: none"> Alcaldía y Secretaría de Concejo Departamentos 	<p>Anterior clasificación Administrativo Municipal 2B</p> <p>Se diferencia la clase por el mayor grado de responsabilidad y complejidad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Plataforma de Bienes y Servicios Plataformas de Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Administrativo C 	<ul style="list-style-type: none"> Bienes Inmuebles Plataformas de Servicios 	Ante cambios para servicios varios se modifica la clasificación

3

DETALLE DE PUESTOS POR CLASE Y DEPENDENCIA

PUESTOS	CLASE	UNIDAD	OBSERVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Inspectores de Unidades Técnicas Técnicos de Apoyo Unidades Técnicas y Administrativas: Asesoría Legal, Concilio Municipal, Bienes Inmuebles, Gestión Vial, Zona Marítima Tecnicos 	<ul style="list-style-type: none"> Técnico Municipal A 	<ul style="list-style-type: none"> Todas las Unidades 	La Subcategoría se destina para los Técnicos con mayor grado de formación académica y experiencia.
<ul style="list-style-type: none"> Técnicos Varios Unidades Técnicas y Administrativas: Técnico de Apoyo a Gestión Vial Técnico en Asesoría Bibliotecología, Contabilidad, Desarrollo Social, Gestión Ambiental, Gestión de Coloca, Gestión Urbana, Informática, Procuraduría, Talento Humano, Tesorería. 	<ul style="list-style-type: none"> Técnico Municipal B 	<ul style="list-style-type: none"> Todas las Unidades 	La Subcategoría se destina para los Técnicos con mayor grado de formación académica y experiencia.

1

DETALLE DE PUESTOS POR CLASE Y DEPENDENCIA

PUESTOS	CLASE	UNIDAD	OBSERVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Encargado de Inspecciones Encargado de Plataforma de Servicios Encargado de Policía Municipal Encargado de Unidad de Saneamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Técnico C 	<ul style="list-style-type: none"> Inspecciones Plataforma de Servicios Policía Municipal Saneamiento Ambiental 	Se crea para las Unidades Operativas que requieren un Encargado con un nivel académico de diplomado Universitario.
<ul style="list-style-type: none"> Abogado Asesor de Alcaldía Encargado de Biblioteca Encargado de Salud Ocupacional Profesional en Administración Tributaria Profesional en Gestión Territorial y Costera Profesional en Talento Humano Promotor Social en Gestión Vial 	<ul style="list-style-type: none"> Profesional A Profesional B 	<ul style="list-style-type: none"> Todas las Unidades. Encargados de staff. 	<p>Se incluyen algunos puestos específicos que existen en la Municipalidad, además es necesario crear otros en las diferentes unidades.</p> <p>La clase se crea para diferenciar la clase profesional.</p> <p>Se requieren para las diferentes unidades, en la que la complejidad y conocimiento lo exigen, los staff creados estarán coordinados por un profesional.</p>

2

DETALLE DE PUESTOS POR CLASE Y DEPENDENCIA

PUESTOS	CLASE	UNIDAD	OBSERVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Controlador de Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Controlador de Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Controladora de Servicios 	Se crea y diferencia la clase por la naturaleza del puesto.
<ul style="list-style-type: none"> Encargados o Jefes de Unidad Administrativa o Técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> Profesional Jefe A 	<ul style="list-style-type: none"> Todas las Unidades 	Se crea la clase para atender el nivel de jefatura de unidad.
<ul style="list-style-type: none"> Jefes de Departamento 	<ul style="list-style-type: none"> Profesional Jefe B 	<ul style="list-style-type: none"> Departamentos de Gestión: Administrativa, Económico Social, Financiera, Servicios Públicos, Territorial y Costera. 	Se crea la clase para atender al nivel de jefatura de departamento.
<ul style="list-style-type: none"> Auditor 	<ul style="list-style-type: none"> Auditor 	<ul style="list-style-type: none"> Auditor 	Se diferencia la clase por la naturaleza del puesto.

3

SEGUNDA FASE (PENDIENTE)

- Rediseño de la Escala Salarial tomando en consideración el nuevo modelo organizativo un crecimiento sostenible de la Municipalidad (equilibrio financiero).
- Aplicación del MOF y Manual de puestos para las diferentes puesto (requiere un análisis detallado de cada funcionario).
- Es un proceso dinámico que puede mejorarse continuamente.
- Requiere la participación y respaldo de las jefaturas y la Administración Superior (Alcaldía, Concejo).

1
2

EJEMPLO DE HOMOLOGACIÓN...

Nombre	Nombre del puesto	Categoría Salarial	Unidad o Departamento	nueva calificación
Cristian Morera Viquez	Coordinador de Desarrollo Urbano	Profesional Municipal 2-B	Ingeniería y Control Urbano	Jefe A/B
David Valverde Suarez	Encargado de Bienes Inmuebles	Profesional municipal 1	Bienes Inmuebles	Jefe A
Diana Ramirez Perez	Encargada de Recursos Humanos	Profesional Municipal 2-B	Recursos Humanos	Jefe A
Egido Araya Fallas	Encargado de patentes	profesional municipal 2-A	Patentes	Jefe A
Emily Fernández Valle	Gestora Turística	profesional municipal 2-A	Gestión Turística y Cultural	Jefe A
Francisco Marín Delgado	Contador Municipal	Profesional Municipal 2-B	Contabilidad	Jefe A
Idania Peña Barahona	Encargada depto de cobros	profesional municipal 2-A	Cobros	Jefe A
Jonathan Mesen Jimenez	Proveedor Municipal	profesional municipal 2-A	Proveeduría	Jefe A
Lutgardo Bolaños Gomez	Jefe Depto legal	Profesional Municipal 2-B	Dept Legal	Jefe A
Mario André Fernández Mesen	Coordinador Unidad Técnica de Gestión Vial	Profesional Municipal 2-B	Unidad Técnica de Gestión Vial	Jefe A
Melvin Umaña Porras	Tesorero Municipal	profesional municipal 2-A	Tesorería	Jefe A
Moises Avendaño Loria	Coordinador de Hacienda Municipal	Profesional Municipal 2-B	Hacienda y Presupuesto	Jefe B
Victor H. Acuña Zuñiga	Encargado de Zona Maritimo Terrestre	profesional municipal 2-A	Zona Maritimo Terrestre	Jefe A
Victor Manuel Loaiza Murillo	Director General	Profesional Municipal 2-B	Alcaldía	Jefe B

3

Nombre	Nombre del puesto	Categoría Salarial	Unidad o Departamento	nueva calificación
Alex Zamora Sanchez	Asistente Contabilidad	Tecnico Municipal 2-A	Contabilidad	Técnico B
Alexander Madrigal Vargas	Asistente de Bienes Inmuebles	Tecnico Municipal 2-A	Bienes Inmuebles	Técnico B
Carlos Vargas Berrocal	Asistente de Topografía	Tecnico Municipal 2-A	Topografía	Técnico B
Geovanny Mora Sanchez	Asistente de Proveeduría	Técnico Municipal 2-A	Proveeduría	Técnico B
Karla Fallas Molina	Asistente de Tesorería	Técnico Municipal 2-A	Tesorería	Técnico B
Katherine Castro Castro	Asistente de Proveeduría	Tecnico Municipal 2-A	Proveeduría	Técnico B
Leyla Cerdas Durán	Asistente de Desarrollo Social	Tecnico Municipal 2-A	Desarrollo Social	Técnico B
Lisandro Prendas Segura	Asistente Recursos Humanos	Tecnico Municipal 2-A	Recursos Humanos	Técnico B
Marcos Antonio Mora Quirós	Asistente Patentes	Tecnico municipal 1-B	Patentes	Técnico B
Maureen Martínez Ledezma	Asistente de Secretaría del Concejo	Tecnico Municipal 2-A	Concejo Municipal	Técnico B
Yahaira Jiménez Agüero	Asistente de ZMT	Tecnico municipal 1-B	Zona Maritimo Terrestre	Técnico B

4

Nombre	Nombre del puesto	Categoría Salarial	Unidad o Departamento	nueva calificación
Albin Chavez Virdias	Plataformista de Bienes Inmuebles	Administrativo Municipal 2-B	Bienes Inmuebles	Administrativo C
Bryan Madrigal Segura	Plataformista de Servicios	Administrativo Municipal 2-B	Plataforma	Administrativo C
Eunice Meléndez Araya	Secretaría Alcaldía	Administrativo Municipal 2-B	Seguridad	Administrativo C
Inés Ledezma Valverde	Plataformista de Bienes Inmuebles	Administrativo Municipal 2-B	Bienes Inmuebles	Administrativo C
Jaclyn Alcazar Rivera	Secretaría Desarrollo Urbano	Administrativo Municipal 2-B	Ingeniería y Control Urbano	Administrativo C
Josselyn Liseth León Castro	Plataformista de Servicios	Administrativo Municipal 2-B	Plataforma	Administrativo C
Luis Alberto Rojas Cortés	Plataformista de Servicios	Administrativo Municipal 2-B	Plataforma	Administrativo C
Marilyn Montes Mora	Secretaría Auditoría	Administrativo Municipal 2-B	Auditoría Interna	Administrativo C

ACUERDO NO. 01.: EL CONCEJO ACUERDA: Trasladar a la Comisión Municipal de Asuntos Jurídicos, el presente tema: PROCESO DE MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL: “MAPA ORGANIZACIONAL, MANUAL DE PUESTOS Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, para su estudio y posterior recomendación al Concejo Municipal. **Se acuerda lo anterior por unanimidad (cinco votos).**

CIERRE DE LA SESIÓN

Sin más asuntos que conocer y analizar, se finaliza la Sesión Extraordinaria número doscientos noventa y nueve- dos mil diecinueve, del jueves cuatro de julio del año dos mil diecinueve, al ser las diecisiete horas con cincuenta minutos.-----

Alma López Ojeda
Secretaria

Jonathan Rodríguez Morales
Presidente Municipal